



**Referanser:**

**Arkivsak:** 22/00170-26

## Organisasjonsutvikling - Strategi for fellesløsninger i Den norske kirke

### Sammendrag

Den norske kirke har i flere år arbeidet med sin organisering, for å skape bedre sammenheng på alle nivåer. En god samhandlingskultur kan vise seg å være vel så viktig som en ny organisering for å skape de endringene kirken trenger. Kirkemøtets vedtak i august 2023 om at kirken fortsatt skal ha to arbeidsgivere med ansatte som skal lede og jobbe sammen lokalt, må føre med seg en økt satsing på å legge til rette for at dette faktisk kan skje.

Å bygge en felles kultur i hele kirken har stått sentralt de senere årene. For å lykkes med å styrke samledelse og samarbeid, er viktige verktøy ulike fellesløsninger innenfor digitalisering, HR og lønn og regnskap. De kan bidra til bedre måloppnåelse, mer profesjonelle arbeidsgivere, forbedret arbeid med rekruttering og kostnadseffektivitet. Brukervennlige fellesløsninger gjør kirkelige handlinger lettere tilgjengelig for medlemmer, forenkler arbeidshverdagen for medarbeidere, bidrar til å bygge kirken sammen i en god felles kultur og frigjør ressurser til kirkens kjerneoppgaver.

Brukervennlige og effektive digitale verktøy gir kirken flere muligheter til å utføre sitt oppdrag: Å forkynne evangeliet i hele landet. Alle medarbeidere deler dette oppdraget, uavhengig av hvilket arbeidsfelt man arbeider med. Digitalisering handler ikke først og fremst om teknologi, men om å kunne nå ut til flere. Her ligger også et viktig solidaritetsperspektiv: Alle enheter i kirken skal kunne utføre sine oppgaver uten å ha tilgang til mange ressurser, enten det er snakk om økonomiske midler eller ansatte og frivillige. De skal også bidra til å gjøre kirkens tilbud og handlinger tilgjengelige for alle, uavhengig av funksjonsnivå.

Denne saken følger opp vedtak i sak KM 5/23 Kirkelig organisering, som gikk inn for at dagens arbeidsgiverorganisering skal videreutvikles, og at denne *"videreutviklingen kan blant annet skje gjennom fellestjenester og kulturbygging, samt avtaler om forpliktende samarbeid i soknet."*

Vedtaket er en oppfølging av Kirkemøtets sak 10/22, om at det "1 det videre arbeidet skal det utarbeides felles rammeverk, strategier, politikk og systemer for å legge til rette for enhetlig og effektiv forvaltning og sammenheng i hele trossamfunnet. Dette omfatter blant annet felles personalreglement for hele trossamfunnet, et system for konflikthåndtering og system for HMS."

## Forslag til vedtak

Kirkerådet anbefaler Kirkemøtet å treffe følgende vedtak:

Kirkemøtet vil at Den norske kirke tar i bruk fellesløsninger som gjør kirken tilgjengelig for alle medlemmer og bidrar til å bygge en god og samlende kultur i hele kirken. Dette vil gjøre at ressurser kan flyttes fra administrative oppgaver til kirkens kjerneoppgaver.

1. Kirkemøtet vil forbedre kontakten med medlemmer: Det skal legges til rette for at medlemmer enkelt kan få kontakt med kirken gjennom brukervennlige digitale selvbetjeningsløsninger.
2. Kirkemøtet vil at det legges til rette for økt bruk av fellesløsninger for alle medarbeidere i kirken:
  - a. Flere fellesløsninger for alle medarbeidere tas i bruk for å bidra til god bruk av ressurser og en enklere arbeidshverdag, særlig innenfor digitalisering og HR.
  - b. Flere fellesløsninger utvikles og implementeres på HR-feltet for å sikre en best mulig personalforvaltning, med mål om likebehandling av alle ansatte som fremmer rekruttering og styrker kirkens omdømme.
  - c. Alle enheter bidrar til økt bruk av fellesløsninger: Tillitsvalgte, vernetjeneste, arbeidsgivere og arbeidsgiverorganisasjon oppfordres til å bidra aktivt i dette arbeidet for å sikre best mulig samarbeid og utnyttelse av ressurser i hele kirken.
3. Kirkemøtet vil øke mulighetene for mer samhandling i hele kirken:
  - a. Kirkemøtet anerkjenner betydningen av dagens godt fungerende samstyringsmodell for digitalisering, og ber om at denne videreutvikles.
  - b. For å utnytte kapasitet og ressurser best mulig, ber Kirkemøtet om at det utarbeides et mer permanent rammeverk for styring og organisering av digitaliseringsarbeidet slik at det blir godt forankret i regelverk.
  - c. Kirkemøtet ber om at samstyringsmodeller utvikles for flere arbeidsområder i kirken.
4. Kirkemøtet ber om at det utarbeides forslag til et digitaliseringsvennlig regelverk og felles praksis som alle enheter benytter, for å sikre god

datakvalitet, personvern, universell utforming og måloppnåelse. Kirkemøtet ønsker at data deles og eies i fellesskap i Den norske kirke og at det legges til rette for at data skal kunne gjenbrukes.

5. En videre satsing på fellesløsninger er avhengig av felles finansiering, og av at det settes av ressurser til endringsprosesser og opplæring. Kirkemøtet ber om at ulike finansieringsmodeller utredes.

## Saksorientering

### Bakgrunn

Den norske kirke har, som folkekirke og majoritetskirke gjennom mange generasjoner, vært en av grunnsteinene i samfunnet, til stede overalt og for alle. Oppdraget er det samme i dag som tidligere: Å nå ut med evangeliet i hele landet. Å oppnå kontakt med de som søker kirken er avgjørende. Samtidig er samfunnet som kirken er en del av, i stor endring. For å kunne møte folks behov og leve opp til folkekirkens visjon om mer himmel på jord, må kirken være villig til å forandre for å bevare.

Brukervennlige og effektive digitale verktøy gir kirken flere muligheter til å utføre sitt oppdrag. De gjør det også enklere for mindre enheter å kunne bruke mest mulig av sine ressurser i møte med medlemmer og befolkning. Digitalisering handler ikke først og fremst om teknologi, men om å kunne nå ut til flere.

Den norske kirke har i flere år arbeidet med sin organisering, for å skape bedre sammenheng på alle nivåer. En god samhandlingskultur kan vise seg å være vel så viktig som en ny organisering for å skape de endringene kirken trenger. Kirkemøtets vedtak i august 2023 om at kirken fortsatt skal ha to arbeidsgivere med ansatte som skal lede og jobbe sammen lokalt, må føre med seg en økt satsing på å legge til rette for at dette faktisk kan skje. Viktige verktøy for mer samstyring og ledelse, økt samhandling og samarbeid på tvers av geografi, strukturer og ulike profesjoner, kan være ulike fellesløsninger innenfor digitalisering, HR og lønn og regnskap. Fellesløsninger kan bidra til bedre måloppnåelse, mer profesjonelle arbeidsgivere, forbedret arbeid med rekruttering og kostnadseffektivitet. Det vil gjøre kirken mer tilgjengelig for medlemmer og det vil forenkle arbeidsdagen for de ansatte. Gode fellesløsninger kan bidra til at Den norske kirke fremstår gjenkjennelig over hele landet for både medlemmer, ansatte, folkevalgte og frivillige.

Forslagene i denne saken bidrar til ivaretagelse av kirkens overordnede oppdrag og kjerneverdier. Kirkens visjon er å skape mer himmel på jord. Den skal være lokal, landsdekkende og tilgjengelig for alle. Kirken skal også innfri bærekraftsmål som inkludering i arbeid, hindre ulikhet, bedre ressursbruk som bedrer klima, gjøre mer med mindre ressurser og sikre velfungerende institusjoner (se sak KM 15/21). Den norske kirke er en stor aktør og en betydningsfull institusjon i samfunnet. Den møter folk i stor glede og dyp sorg, og er blant annet viktig ved håndtering av kriser og katastrofer av ulikt omfang. Alt dette blir det enklere å gjøre med fellesløsninger, felles praksis, god datakvalitet og samordnet styring.

Saken er drøftet med Programstyret, som er opprettet av Kirkerådets direktør og består av et utvalg ansatte ledere i bispedømmeråd og kirkelige fellesråd, en representant fra KA, en fra Bispemøtet og noen ledere i sekretariatet i Kirkerådet. Referansegruppen med representanter for de tillitsvalgte, som er opprettet for å ha dialog med sekretariatet i Kirkerådet om arbeidet med organisasjonsutvikling, har gitt innspill til saken.

## **1. En tilgjengelig kirke for medlemmer og befolkning**

Kirkens digitale løsninger skal ha brukernes behov i sentrum og legge til rette for aktiv oppfølging fra kirken. Brukerne er i denne sammenheng både kirkens medlemmer, befolkning for øvrig, ansatte og frivillige. For å oppfylle målsetningen om å ha brukeren i sentrum, er det nødvendig med tjenester som henger godt sammen, som gjør kirkens fellesløsninger helhetlige for medlemmer og innbyggere.

Selvbetjeningsløsninger gjør kirkelige handlinger lettere tilgjengelige for medlemmer hele døgnet og bidrar til at kirken kan utøve sitt oppdrag. Slike løsninger gir enklere tilgang til informasjon, bedre brukeropplevelser og de letter også arbeidsbyrden for ansatte. I dagens digitaliserte samfunn forventer kirkens medlemmer digitale selvbetjeningsløsninger, slik at de kan finne ønsket informasjon når de trenger den, og at de hvor som helst i landet, kan melde seg til dåp eller konfirmasjon med et par tastetrykk. Givere forventer at de kan se hva som er rapportert til Skatteetaten.

### **1.1. Medlemsregisterets muligheter**

Dagens medlemsregister er primært et register over medlemskap og gjennomførte kirkelige handlinger. Kirkens nasjonale medlemsregister mangler kontaktinformasjon, og det forvansker kirkens mulighet til å være relevant for sine medlemmer. Mye viktig informasjon om medlemmene ligger ikke samlet i nasjonale systemer, men forvaltes av ulike eksterne leverandører. Dette gjør det vanskeligere å følge opp medlemmer og realisere en mer brukervennlig og funksjonsrik Min side-løsning. Min side kunne for eksempel gjøre at en fadder får en påminnelse før utdeling av fireårsbok, for å kunne sende en personlig hilsen til barnets foreldre.

Skal kirken øke sin innsats for å komme i kontakt med medlemmene og medlemmene komme i kontakt med kirken, må kirken tilby gode digitale verktøy som henger godt sammen. Det er viktig å tilby gode digitale løsninger både for medlemmer som er i kontakt med kirken og for medarbeidere. Det gjelder områder som ressursplanlegging, medlemshåndtering, utsending av informasjon, påmelding, gjennomføring av gudstjenester, kirkelige handlinger og aktiviteter, oppfølging og organisering av frivillige, givertjeneste osv. Systemer som håndterer tilsvarende prosesser for andre medlemsorganisasjoner kalles ofte kunderelasjonssystemer (Customer Relationship Management, CRM). Kirken må tenke på samme måte som andre medlemsorganisasjoner for å følge opp sine medlemmer. Det er viktig at en CRM-løsning er på plass før neste kirkevalg slik at kirken enklere kan nå sine medlemmer.

For å løse disse problemstillingene må kirken både samles om fellesløsninger, etablere felles praksis, eie egne data og samle disse ett sted.

## 1.2. Hva er en fellesløsning?

Kirkemøtevedtaket i 2023 bidrar til å se på nye metoder for å organisere kirken bedre. Fellesløsninger er en metode for å få til samhandling, samstyring og samledelse på tvers av ulike enheter i kirken, med et mål om å forenkle og forbedre organiseringen av ulike arbeidsområder. De bidrar også til kulturbygging i hele kirken, gjennom å fremme samarbeid på alle nivåer og i ulike sammenhenger.

En fellesløsning er en gjenbrukbar løsning som er trygg og effektiv og som dekker et behov mange har. Ingen menigheter er like - samtidig har mange menigheter ganske like behov. Menighetene trenger gode løsninger for å gjøre det enklere å planlegge rett bruk av medarbeidere og ressurser, gjennomføre gudstjenester, dåp, vigsel, begravelser og øvrige aktiviteter, samt gode verktøy for å følge opp medlemmer og frivillige.

Fellesløsninger kan sørge for mer effektive og bedre tjenester for medarbeidere, medlemmer og innbyggere. Mye av gevinsten vil komme ved at mange bruker dem. I praksis kan dette for eksempel bety at en daglig leder i en menighet slipper å registrere samme opplysning eller informasjon flere ganger. Det vil bidra til å forenkle oppgavene for medlemmer, publikum, rådsmedlemmer, frivillige og ansatte.

Nåværende og nye fellesløsninger skal dekke de fleste viktige prosesser mellom medlem og menighet, og interne og administrative prosesser i kirken.

For å lage gode brukervennlige digitale tjenester, må kirken bruke flere virkemidler og tiltak samtidig. Ønsket er å styrke det kirken allerede gjør med tanke på samhandling og utbredelse av fellesløsninger.

## 1.3. Fellesløsninger forenkler og forbedrer

Fellesløsninger forenkler og forbedrer mange arbeidsområder for ansatte. Det handler blant annet om enklere pålogging og mindre rapportering, slik at mer tid kan brukes ute blant folk. Det handler også om å oppfylle kravene til personvern og informasjonssikkerhet.

En god samarbeidskultur på tvers av ansvarsområder og arbeidsfelt, og er avgjørende for at kirken skal kunne løse utfordringene den står i og møte behovene i samfunnet.

Arbeidet er godt i gang, både på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Nye felles arenaer for samhandling og planlegging for både folkevalgte og ansatte er etablert og det jobbes mye på tvers og sammen i hele kirkelandskapet.

Dette er det foreløpige resultatet av at det har vært jobbet systematisk med digitalisering i Den norske kirke i flere år, og at innsatsen ble vesentlig økt i 2019. Samtidig kommer stadig nye utfordringer, forventninger og behov. Kirkens todelte finansiering gjør det utfordrende å få alle over på felles løsninger. Sammenhengende tjenester trenger samfinansiering, men mange steder er det krevende å omgjøre kommunal tjenesteyting på digitale tjenester til kronetilskudd for en kirkelig samfinansiering. Kommunal tjenesteyting er en avtale mellom fellesråd og kommune der kommunen leverer tjenester i stedet for tilskudd. Denne utfordringen øker presset på grensesnittet mellom statlig og kommunal finansiering.

At kirken er lite samlet om digitale fellesløsninger, truer informasjonssikkerheten og personvernet. Det digitale trusselbildet er stadig mer komplekst, og sannsynligheten for flere og mer alvorlige cyberangrep øker. Kirkens digitale forsvarsmur vil aldri være sterkere enn

det svakeste punktet, og vi vet at mange ansatte ikke har, eller benytter seg av nødvendige sikringsmekanismer. Samfunnets økte krav på disse områdene fordrer digital kompetanse blant medarbeidere og frivillige.

#### 1.4. Oversikt over kirkens fellesløsninger

Den norske kirke har i dag en rekke fellesløsninger, og her nevnes de mest brukte. Mange brukes av flere grupper, men under er hovedmålgrupper nevnt. (Tall i parentes angir bruk av løsningen):

##### For medlemmer:

- **Skjer i kirken:** Nettside som samler kirkens arrangementer og tilbud (tilgjengelig for alle).
- **Kirken.no:** Nettsider for menigheter, fellesråd, bispedømmer og kirken nasjonalt (340 nettsider for kirkens 1161 sokn/349 fellesråd).
- **Medlemsregisteret:** Har Min side for medlemmer (alle medlemmer).
- **Varslingskanal:** Plattform som legger til rette for varsling av kritikkverdige forhold, og en forsvarlig håndtering av slike varsler. Denne kanalen er både for publikum, ansatte, frivillige og rådsmedlemmer (Tilgjengelig for alle).

##### For rådsmedlemmer og frivillige:

- **Kirka vår:** Samlet plan for arbeidet i soknet (4800 medarbeidere og rådsmedlemmer).
- **Ressursbanken:** Nettsted for alle ressurser til bruk i lokalkirken. (Åpent for alle ansatte, frivillige og rådsmedlemmer).
- **Dokumenthåndtering og møtestøtte for rådsmedlemmer:** Systemet «First Agenda» gir mulighet til å håndtere møteinnkallinger og saksdokumenter (også u.off. saker), foreta voteringer og produsere møteprotokoller.

##### For ansatte:

- **Kirkens lokale skrivebord:** Felles digital plattform som gir en pålogging, epostadresse med @kirken.no eller @kyrkja.no og enkel tilgang til en rekke andre fellesløsninger (29 % av ansatte. 48 % medregnet Kirkepartner Mini og forgjengeren Kirkepartner Skrivebord).
- **Kirka vår:** Samlet plan for arbeidet i soknet (4800 medarbeidere og rådsmedlemmer).
- **Medlemsregisteret:** Blant annet registrering av kirkelige handlinger, modul for kirkevalg og Min side (alle, men de fleste bruker også lokalt fagsystem som ikke er fellesløsning).
- **Skjer i kirken:** Verktøy for å publisere arrangementer (65 % av menigheter).
- **Ansatt- og organisasjonsregister:** Forutsetning for tilgang til fellesløsningene og informasjonsdeling (99 % av fellesråd).
- **Felles arkivløsning:** Dnk360 - sak, arkiv og rådsarbeid (23 % av fellesråd).
- **Lønn, personal og regnskap:** Systemer for lønnskjøring, budsjett og regnskapsføring (10 % av fellesråd).
- **Intranett:** Informasjonskanal for ansatte med enkel tilgang fra Teams (33 % av ansatte).

- **Nøkkeltall og statistikk:** Henter data fra fellesløsninger og eksterne kilder. Presenterer nøkkeltall og statistikk til ulike brukergrupper og formål, for eksempel *Kirka vår*.
- **Eiendomsdatabase for kirkebygg og gravplass:** Inneholder blant annet data om kirkebygg, viktig kilde for andre systemer som trenger eiendomsdata og for å kunne hente ut rapporter og analyser om status for kirkebyggene.
- **Varslingskanal:** Plattform som legger til rette for varsling av kritikkverdige forhold, og en forsvarlig håndtering av slike varsler. (47 % av fellestråd).
- **Avviksplattform:** Digital løsning for å melde avvik innen HMS, personvern og informasjonssikkerhet (under anskaffelse).
- **Læringsplattform:** Samler alt av kurs og opplæring på ett sted. Inneholder også verktøy og sjekklister for oppfølging av medarbeidere, blant annet innføringsprogram og medarbeidersamtaler (Skal tilgjengeliggjøres for alle ansatte).
- **Felles håndbøker på intranett:** Portal med aktuelle håndbøker som personalhåndbok, lederhåndbok, HMS-håndbok og tariffhåndbok (har ikke nøyaktig tall).
- **Ressursbanken:** Nettsted for alle ressurser til bruk i lokalkirken. (Åpent for alle ansatte, frivillige og rådsmedlemmer).

### 1.5. Hva hindrer at fellesløsninger tas i bruk?

Tallene i parentes over, viser hvor mange som i dag har tatt i bruk de ulike fellesløsningene. Årsaken til forskjellene i bruk handler både om vaner, kultur og økonomi.

I dag er det kun noen få løsninger alle enheter i kirken må bruke, som for eksempel medlemsregisteret og digitalt forhåndsvalg. Bruk av alle andre fellesløsninger besluttes lokalt av kirkeverge/fellestråd. Dette gir en noen utfordringer og gjør at det er tid- og arbeidskrevende å få til samhandling. Et konkret eksempel er fra kirkevalget i september 2023, da lek kirkelig tilsatt og prest til bispedømmeråd/Kirkemøtet skulle velges. Den norske kirke hadde ikke et oppdatert register over alle ansatte. For å etablere dette måtte Kirkerådet innhente godkjenning fra samtlige 349 kirkeverger – et svært ressurskrevende arbeid.

For å lette arbeidshverdagen har mange ansatte funnet egne alternativer for å løse sine oppgaver. Gjennom årene har dette skapt mye ulike praksis og lokale løsninger som kanskje har fungert godt der og da, men som gir få muligheter for samhandling på tvers. Ulike praksis og ulike løsninger som ikke utveksler data, medfører dobbeltarbeid, dårligere kvalitet og lav samlet effektivitet for kirken. Et annet viktig aspekt er at informasjonssikkerheten svekkes betydelig med ulike praksis og mange ulike løsninger.

Mange fellestråd tar ikke i bruk fellesløsninger som innebærer kostnader for fellestrådet. Dette gjelder for eksempel plattformen Kirkens lokale skrivebord. I stedet velges plattformer fra kommunens IT-leverandør eller tredjepartsleverandører. Det høye antallet leverandører er et hinder for at kirken får full effekt av sine digitale fellesløsninger.

Mange fellestråd benytter kommunens digitale løsninger fordi de har en tjenesteytingsavtale med kommunen. Noen steder er tjenesteytingen prissatt lavere enn det fellestrådet må betale for kirkens fellesløsninger. I enkelte fellestråd er det også praktiske sider ved tjenesteytingen som gjør at fellestrådene velger de kommunale løsningene, som felles

lokaler, felles digital infrastruktur samt forvaltning av PCer, printere og annet utstyr. I tillegg til dette opplever flere fellesråd det utfordrende å bytte systemer – det krever tid og ressurser i en allerede travel hverdag.

Det finnes løsninger som dekker en del selvbetjeningsfunksjoner som menigheter og fellesråd kan kjøpe hver for seg. Disse leveres av ulike leverandører. Skal kirken levere gode løsninger til alle, må løsningene utvikles i fellesskap.

Deling av data er tryggere og enklere hvis man er på samme løsning. For eksempel får man ikke delt kalenderinformasjon i et prosti hvis fellesrådene i prostiet har ulike leverandører av e-post og kalender.

Erfaringen er også at det ikke er nok å fortelle lokalkirken at "Informasjon ligger på Ressursbanken". Derfor må det satses ytterligere på kommunikasjon og implementering, for eksempel ved å lære opp superbrukere lokalt som kan gi nødvendig veiledning videre når nye systemer skal tas i bruk.

### **1.6. Fellesløsninger i HR-feltet**

Kirkemøtesakene om organisering i 2022 og 2023 har pekt på behovet for felles rammeverk og mer enhetlig praktisering av HR-funksjonene i alle enheter som har arbeidsgiveransvar i Den norske kirke. Da Kirkemøtet i 2021 behandlet rekruttering i sak KM 17/21 ble det vedtatt i pkt 5 at «Kirken utvikler overordnede rammer for arbeidsgiverpolitikk og HR-strategi som omfatter hele kirkens virksomhet.» En avgjørende faktor for en mer felles håndtering er å bruke de samme verktøyene. Ikke minst gjelder dette for å skape tettere samarbeid og samledelse mellom de forskjellige arbeidsgiverne i kirken. Ved å benytte like systemer og verktøy innen HR vil kvaliteten på arbeidet bli bedre og den totale ressursbruken bli mindre. Videre vil felles systemer gi større forutsigbarhet for den som er ansatt, eller vurderer å være ansatt i Den norske kirke, uavhengig av hvem som er den formelle arbeidsgiveren for stillingen.

Rekruttering til kirkelig tjeneste er en kontinuerlig utfordring. For å endre dette, er det nødvendig med mer helhetlig tilnærming til rekrutteringsfeltet, med mål om å ha felles kultur og opplevelse av tilhørighet som gir et tydelig og tidsriktig inntrykk av hvem Den norske kirke er som arbeidsgiver. I denne sammenheng er det et viktig poeng at kirken som trossamfunn kan nå ut til potensielle medarbeidere med ett felles budskap. Da blir felles systemer og strategier for samarbeid og felles kommunikasjon avgjørende for å møte arbeidsmarkedet med mest mulig likt budskap. Dette er ikke til hinder for lokale forskjeller på arbeidsplassen, men vil sikre at kandidater møtes på samme måte, uansett hvor i landet det er. Eksempler på dette kan være rutiner for tilsetninger og likt innføringsprogram for alle like stillinger. Ved å benytte felles rekrutterings- og læringsplattformer sikres en lik gjennomføring.

Lik praksis er også viktig for dagens ansatte, uavhengig av arbeidsgiver. Dette handler om å være i stand til å samarbeide godt med andre medlemmer av sitt arbeidsfellesskap. På samme måte er det viktig at man som kirkelig ansatte kan være trygge på at man bruker de samme systemene om man flytter til en annen enhet i kirken.

Etableringen av et felles varslingsystem er et eksempel på dette. Tilsvarende er man nå i gang med å skaffe et felles system for melding av avvik. Ved å ta i bruk flere slike fellesløsninger skapes en mer forutsigbar arbeidshverdag for de ansatte og sikrer lik praksis.



For disse områdene planlegger Kirkerådet å fremme saker til regler og rutiner, både for Kirkerådet og Kirkemøtet. Fellesrådene vil da kunne slutte seg til eller ta i bruk det som utvikles når det er klart. Når tilstrekkelig mange har sluttet seg til og tatt i bruk rutiner, systemer og løsninger, kan alle benytte løsningene for å få ut effekten av at alle har samme system, eller håndterer like tilfeller likt. For å få til dette er det behov for et mer formalisert samarbeid, der både kirkeverger, stiftsdirektører, HR-medarbeidere fra fellesråd og bispedømmekontorer og KA er involvert. Her finnes det gode modeller, hvor for eksempel samstyringsmodellen for digitaliseringsarbeidet og Programstyret for organisasjonsutvikling har god overføringsverdi.

### 1.7. Felles epostadresse bygger omdømme

En måte å synliggjøre kirken som folkekirke i hele landet, er å benytte like epostadresser. I dag er virkeligheten annerledes. Medarbeiderundersøkelsen i 2023 ble sendt til om lag 750 medarbeidere med en epostadresse som slutter med *kommune.no*. Over 1500 medarbeidere mottok undersøkelsen på gmail, hotmail, online, eller tilsvarende. Bare 3700 av kirkens 8000 medarbeidere benytter epostadresse som slutter med @kirken.no eller @kyrkja.no.

Det er viktig at alle ansatte i kirken har e-postadresse som slutter med @kirken.no eller @kyrkja.no. Dette vil bidra til å bygge identitet både som kirke og som ansatt. Epostadresse avhenger av hvilken leverandør fellesrådet benytter til IT-plattform og er derfor også avgjørende for informasjonssikkerheten. Skal kirken ha felles epostadresser må alle være på samme plattform.

## 2. Samstyring, samhandling og felles rammeverk

Den norske kirkes arbeid med digitalisering og fellesløsninger har hatt et stort løft de senere årene. Dette skyldes en økt satsing på samarbeid i hele organisasjonen, der involvering, forankring og felles forpliktelser har stått i fokus. Det er blitt utviklet flere felles ordninger, samarbeidsmodeller og felles avtaler, som til sammen sikrer godt samspill med innspill fra hele kirken og enighet om hva som bør prioriteres.

### 2.1. Samstyringsmodellen

Et godt eksempel er samstyringsmodellen, som ble opprettet for å ivareta samordning, forankring og strategi for digitaliseringsarbeidet. Modellen bygger på et felles og forpliktende samarbeid mellom fellesråd, Kirkerådet og KA, og beskriver samspillet mellom ansvarlige for bestilling, leveranse og resultat. Modellen inneholder blant annet et valgt digitaliseringsstyre, som består av fem kirkeverger samt representanter fra KA, stiftsdirektørene og Kirkerådets sekretariat.

[Digitaliseringsstrategien](#) og [samstyringsmodellen](#) finnes på [ressursbanken.no/digi](https://ressursbanken.no/digi).

Modellen inkluderer også et felles sikkerhetsutvalg som er kirkens rådgivende og kontrollerende organ knyttet til en felles ordning for personvern og informasjonssikkerhet. Dette ble etablert i 2020. I oktober 2023 hadde alle 349 fellesråd inngått tilslutningsavtalen for ordningen. Gjennom dette har kirken fått felles personvernombud, informasjonssikkerhetsansvarlig og sikkerhetsutvalg.

Erfaringen er at disse tiltakene sikrer viktige innspill fra hele kirken, som igjen bidrar til bedre løsninger. Bred forankring på lokalt nivå og enighet om hva som bør gjøres fremmer god samhandling i hele kirken. De er med på å bygge felles lederskap, forpliktende samarbeid og en konstruktiv delingskultur. Å legge til rette for godt samarbeid og økt involvering på tvers av enheter i kirken vil være vesentlig i tiden som kommer, og det er flere områder der slike modeller kunne være nyttige.

Samstyringsmodellen er et eksempel på hvordan ordninger kan fremme samarbeid og involvering på tvers. Derfor vil Kirkemøtet oppfordre til at flere slike ordninger eller samstyringsmodeller utvikles for å utnytte kapasitet og ressurser best mulig også for andre arbeidsområder, som HR-feltet. Ett eksempel som kunne hatt nytte av en slik involverende samstyringsmodell, er arbeidet med kirkens ulike introduksjonskurs for nyansatte, som både Kirkerådet, KA, Bispemøtet og flere større fellesråd har utarbeidet.

Et annet eksempel er arbeidet med universell utforming, som blant annet handler om at digitale løsninger og tjenester skal være utformet slik at de kan brukes av alle mennesker i så stor utstrekning som mulig. Arbeidet med å forbedre universell utforming angår hele kirken, og vil være viktig når fellesløsninger anskaffes og videreutvikles.

## **2.2. Behov for felles rammeverk**

Til tross for disse gode erfaringene, er det viktig å påpeke at Digitaliseringsstyret med tilhørende utvalg nettopp har oppstått gjennom samarbeid. Tilslutningsavtalene er nettopp *avtaler* mellom hvert enkelt fellesråd og rettssubjektet Den norske kirke (samtlige 349 har signert avtale), hvor endringer i prinsippet krever godkjenning fra hver enkelt avtalepart. Dette er ressurskrevende over tid.

Kirkens felles ordning for personvern og informasjonssikkerhet burde vært regulert i et felles rammeverk. Da kunne krav knyttet til feltet ivaretas i kirkens digitale fellesløsninger uten å innhente 349 signaturer.

Kirkerådet mener derfor det er behov for et bærekraftig rammeverk for styring og organisering av både digitaliseringsfeltet og andre arbeidsområder i Den norske kirke, og anbefaler at det utarbeides forslag til dette.

## **2.3. Felles praksis og digitaliseringsvennlig regelverk**

Å benytte samme løsning for å gjennomføre en oppgave, betyr ikke at alle bruker løsningen likt. Først når praksis er så lik som mulig, utløses gevinstene ved å bruke samme løsning. Det er derfor nødvendig å arbeide videre med å tilpasse dagens regelverk til god praksis basert på fellesløsninger. Dette er ofte omtalt som digitaliseringsvennlig regelverk.

Kirken har behov for å jobbe mer med å etablere felles rutiner, for eksempel i forbindelse med ansettelse, fakturering og regnskap og påmelding til kirkelige handlinger. I dag er det for mange ulike rutiner og ulik bruk av systemene kirken benytter.

For å få dette til, må det etableres felles prosedyrer og standarder for *hva* som skal registreres, *hvor* det skal registreres og *når* det skal registreres. Det bør også gjennomgås hva som skal være felles krav. Kirkens ansatte er i stor grad vant til å etablere sine egne rutiner. Derfor kan det oppleves som en stor overgang å etablere og bli del av en felles praksis. Samtidig er det slik at kirkens enheter grunnleggende utfører de samme oppgavene. Det blir viktig at Kirkerådet, i tett dialog og samarbeid med fellesrådene og

andre aktører som KA, legger til rette for å etablere så standardiserte og effektive prosesser som mulig.

[Forskrift om Den norske kirkes medlemsregister](#) utgjør deler av dagens regelverk knyttet til digitalisering, og regulerer registrering av gjennomførte handlinger. I realiteten er praksisen fra kirkeboken videreført, bare i et digitalt register. Det er viktig at forskriften dekker dagens behov for god praksis og høy datakvalitet. For å sikre at dette er tilfelle, er det nødvendig å gjennomgå dagens forskrift, for å se om den må endres eller utfylles slik at god praksis sikres. For eksempel må regelverk som i dag er basert på papirbokføring, endres til å fungere for digital registrering.

### 3. Datakvalitet, eierskap og felles praksis

#### 3.1. Datakvalitet

God datakvalitet betyr at dataene gir rett informasjon. Dette innebærer at opplysningene i systemene må være korrekte, fullstendige, aktuelle og tilgjengelige når et medlem eller en medarbeider trenger dem.

Dette er grunnleggende forutsetninger for å kunne tilby gode digitale fellesløsninger og kunne effektivisere arbeidsoppgaver. Korrekt informasjon bidrar også til å øke kunnskap og læring. Det er derfor av stor betydning at kirken samler og anvender data på en klok og bevisst måte, slik at medlemmene blir fulgt opp på en god måte, også gjennom digitale kanaler.

I dag er ikke dette alltid tilfelle. Data som kunne ha vært en stor ressurs for kirken går i dag tapt, blant annet fordi det ikke brukes fellesløsninger eller finnes felles krav til hvordan opplysninger om en aktivitet eller hendelse registreres.

For å sikre god kvalitet er det blant annet viktig å ha gode rutiner for innsamling og oppdatering av data. Det må være avklart i hvilket system dataene skal registreres og det må ikke minst være avklart hvem som eier den aktuelle informasjonen.

#### 3.2. Kirken må eie sine egne data

Svært mye av dataene, eller informasjonen, kirken forvalter om medlemmer, rådsmedlemmer, ansatte og frivillige, skapes i soknet og i lokalkirkens dialog med medlemmer. For at disse dataene skal ha god kvalitet og bli gjenbrukt og delt, må flere interessenter kunne ha rettigheter og plikter knyttet til dataene. Dette innebærer for eksempel at medarbeidere må ha korrekt informasjon for å utføre sine oppgaver. Medlemmer og andre grupper har rettigheter knyttet til personvern som må ivaretas. Anonymiserte data må kunne brukes i statistikk og styring. Det er altså mange som har behov for og rett til de samme dataene.

Da er det viktig hvem som eier dataene. Kirkerådet er opptatt av å etablere et felles eierskap i kirken til det som er kirkens egne data. Eierskap og ansvar for data kirken samler inn, må derfor kunne bli utøvd i fellesskap mellom den enheten som «produserer» data og andre i kirken som har et tjenstlig behov. Både medlemsregisterforskriften og tilslutningsavtalen for personvern og informasjonssikkerhet, har slike reguleringer.

### 3.3. Felles praksis og deling av data

For å bygge gode digitale tjenester må man kunne gjenbruke de samme dataene i forskjellige prosesser og oppgaver. Det betyr at kirken må kunne dele dem mellom ulike løsninger og aktører. Digitale løsninger skal bygges ut fra brukerbehov og brukersituasjoner som henger sammen. For eksempel dåp og oppfølging av den døpte. For livshendelser som vigsel og begravelse kreves også datautveksling og samhandling med aktører utenfor kirken.

Et annet viktig eksempel er rapporter og statistikk som kan lages automatisk. I dag bruker mange ansatte mye tid på manuelle og semimanuelle rapporteringer av nøkkeltall – tid som heller kunne vært brukt i kirkens førstelinje. Dataene kommer sent, og de har samlet sett mange feil, altså dårlig datakvalitet.

Et eksempel: Når en menighet skal levere «årsstatistikk for Den norske kirke» via skjema fra Statistisk sentralbyrå (SSB), må det fylles ut et 7-siders skjema med over 100 datafelter. Når dette gjøres i januar, kan informasjonen om aktiviteter og tall være inntil ett år gamle. I tillegg skal trosopplæringstiltak registreres i en annen dataløsning, og disse hentes fra medlemsregisteret, fagsystemet, ulike regneark, Word-dokumenter eller i soknets dagsregister.

Dette gir stor risiko for at data ikke registreres riktig. Om all aktivitet i menigheten blir håndtert digitalt, kunne data til rapporter og statistikk hentes fortløpende og automatisk fra de systemene der de blir registrert. Da kunne menigheten, prostiet og andre få umiddelbar informasjon. Dersom menighetsrådet bruker fellesløsningen «Kirka vår» får det fortløpende status på nøkkeltall i soknet. Hver januar kunne menighetene fått ferdig utfylt årsstatistikk som kan sjekkes for eventuelle feil -akkurat som skattemeldingen.

Når bevilgende myndigheter ber Den norske kirke om informasjon knyttet til tall og kirkestatistikk, forventer de raske svar, med oppdaterte og korrekte opplysninger. En automatisk datafangst vil også gi enda bedre muligheter for å bygge kirkens omdømme som relevant og til stede i menneskers liv. Flere medier har de siste årene vist en økende interesse for folks oppslutning om kirkelige handlinger. Når VG ringer i januar og spør hvor mange som giftet seg i fjor, har ikke kirken et felles system som kan hente ut det aktuelle tallet. Når NRK ønsker å lage en reportasje på Dagsrevyen om drop-in dåp og gjerne vil ha landsdekkende tall for siste måned, kan ikke kirken bidra. I dag er det ikke mulig å hente ut en slik oversikt. Kirkerådet anbefaler derfor Kirkemøtet å støtte et videre arbeid som tar utgangspunkt i at data deles og eies i fellesskap.

## Økonomiske/administrative konsekvenser

I 2022 ble det gjennomført om lag 107 000 kirkelige handlinger, 57 000 gudstjenester og 7600 konserter / kulturarrangementer. I kirken er det om lag 76 000 frivillige, 10 000 rådsmedlemmer, 8000 ansatte og 1600 kirkebygg. All aktiviteten i kirkens 1162 sokn skaper en enorm mengde data. Hvis alle involverte kunne spare tid på administrative oppgaver ved å bruke bedre fellesløsninger og få bedre informasjon ut av dataene, vil det gi stor nytte.

Fellesløsninger koster penger. En videre satsing er helt avhengig av finansiering.

I dag er det fellesrådet, eller menighetsrådet i ettsoknskommuner, som har oppgaven med å «ivareta administrative og økonomiske oppgaver på vegne av soknene» og ansvaret for «anskaffelse og drift av kirkekontor», jf. [kirkeordning for Den norske kirke § 17 første ledd og andre ledd bokstav d](#). I praksis har kirkevergen ansvar for å anskaffe nødvendige

dataprogrammer som soknet og de ansatte trenger – både til ansatte i fellesrådet og til prester.

I de senere årene har også Kirkerådet finansiert og/eller tatt initiativ til, digitale fellesløsninger som alle enheter kan bruke. Noen av dem er også gratis – som Skjer i kirken, Kirka vår, intranett og læringsplattformen. Andre fellesløsninger krever at fellesrådet betaler – som Kirkens lokale skrivebord, arkiv, nettsider og fellesløsningen for lønn, personal og regnskap. Det er likevel Kirkerådet som har finansiert den største andelen av kostnadene knyttet til utvikling og implementering av kirkens fellesløsninger.

Modellen for tilslutningsavtalen bygger på en samfinansiering der rettssubjektet og fellesrådene deler kostnadene 50/50 for Sikkerhetsutvalgets arbeid. Fellesrådene betaler etter størrelse.

KA har også etablert en frivillig betalingsordning for fellesrådene som går til digitaliseringsarbeidet i regi av Digitaliseringsstyret. Se [KA Rundskriv 2/2022 Digitalisering](#).

En videre satsing vil være avhengig av en mer delt finansiering. Derfor er det viktig at ulike finansieringsmodeller utredes.

For å kunne lykkes er det også avgjørende viktig at det settes av ressurser til gode endringsprosesser og opplæring.